

Ekonomistyrningsverkets utvecklingsarbete

Ekonomistyrningsverket är en väl fungerande myndighet med ambitionen att bli Sveriges modernaste myndighet. Vi har redan nått långt inom vissa områden, tack vare ett stort engagemang i organisationen. Vi har även identifierat viktiga områden för innovation och förnyelse, däribland ökad digitalisering i vår kärnverksamhet.

Förnyelse och innovation: Hur arbetar ESV med ständig utveckling?

AI-initiativ med start 2016

ESV har de senaste åren arbetat strukturerat med att bli bättre på att ta vara på digitaliseringens möjligheter och undersöka vad verksamhetsutveckling med hjälp av it betyder för oss. Det var också temat för vår myndighetsdag hösten 2016.

Därefter tillsatte ESV:s ledningsgrupp en omvärldsbevakningsgrupp med representanter från alla avdelningar. Uppgiften var att tänka fritt och att tänka artificiell intelligens (AI). Utgångspunkten var att vi, som hanterar så mycket data, borde ha arbetsmoment som kan effektiviseras, och därmed frigöra resurser till analysen i vårt prognos- och utredningsarbete.

Det här arbetet har resulterat i två saker:

1. Vår analys- och prognosverksamhet bedriver nu ett tidskrävande arbete med att ställa i ordning maskinläsningsbar data, det vill säga att strukturera, namnge och "tvätta" data.
2. Under våren har vi vaskat fram åtta förslag på arbetsuppgifter som vi tror kan effektiviseras genom en ökad digitalisering i termer av automation, maskinläsning och maskinlärning. Vi planerar att gå vidare med några av dessa områden i en pilotverksamhet i höst.

Parallellt har vi anordnat seminarier med olika samhällsekonomiska frågeställningar för all personal på ESV. Syftet har varit att höja medvetenheten och kunskapen om digitaliseringens möjligheter och om utvecklingen inom AI-området, men även att ta fram de åtta förslagen.

Test av två verktyg

Under våren har vi testat två verktyg för textanalys och trendspaning: NVivo och Dcipher. NVivo är ett verktyg som stödjer kvalitativ forskning. Det är utvecklat för att organisera och analysera ostrukturerad eller kvalitativ data, såsom intervjuer, öppna enkätsvar, artiklar, social media och information från webben.

Dcipher är en analytisk plattform som Kairos Future ska lansera senare i år. Verktöget kan användas för att hitta trender och mönster i olika textmängder. Genom att pröva det fick vi lärdomar som är värdefulla när vi söker oss vidare i AI-djungeln. En lärdom är att tillgången och kvaliteten på data har stor betydelse. En annan är att vi sannolikt behöver kombinera olika algoritmer och applikationer för att maskinläsningen ska ge ett resultat med tillräckligt hög kvalitet.

Omvärldsbevakning

Alla ESV:s avdelningar bedriver omvärldsbevakning och har tid avsatt för det. Vi tar även tillvara relevant forskning i våra uppdrag och deltar bland annat i Tillväxtverkets AI-nätverk. Vi har ett etablerat samarbete med forskare i vår utbildningsverksamhet och ingår som representant i Akademin för ekonomistyrning i staten vid Stockholms universitet, som vi var med och grundade. Det är en mötesplats för forskning, studier och dialog om styrning i staten.

Datalabb: Resultat i staten

Vi har precis beviljats medel från Vinnovas utlysning om *Datalabb och datafabrik som nationell resurs* för att bygga upp ett Datalabb för "Resultaten i staten". Med ett nytt Datalabb vill ESV främja utvecklingen av en datadriven resultatkultur och resultatsamverkan inom komplexa samhällsområden, samt förbättra beslutsstödet på olika nivåer.

Satsningen ska förbättra möjligheterna att snabbt och enkelt kunna följa upp resultat och utveckling inom statlig förvaltning – över olika områdesgränser och över tid. I datalabbet utvecklas verktyg, moduler och modeller för att möjliggöra intelligent sökning, visualisering, analys och prediktion av data som relaterar till resultat i den statliga förvaltningen. I arbetet kommer vi att lägga stor vikt vid att utveckla avancerad textanalys. Vi hoppas också att datalabbet ska synliggöra vilka samhällsområden som bör prioriteras för att bidra till ökad jämställdhet och jämlikhet.

Våra samverkanspartner i det här arbetet är Språkteknologigruppen vid Institutionen för lingvistik och filologi (Uppsala Universitet), Research Institutes of Sweden (RISE) och Skolan för elektroteknik och datavetenskap (KTH). Därutöver har även Skatteverket uttryckt intresse för att medverka i datalabbet.

Resultatstyrning med systemperspektiv

Under 2019–2020 planerar ESV att genomföra ett antal fallstudier av statlig styrning ur ett systemperspektiv, alltså titta på den egna verksamheten som en del i en större helhet – ett system – eftersom det är så kunden ser på verksamheten. En fallstudie har gjorts inom området life science runt precisionsmedicin. Samspelet mellan regler, statliga myndigheter, annan offentlig verksamhet och företag i detta system påverkar hur utvecklingen av precisionsmedicin fungerar. Målet är att bidra med kunskap om hur systemet fungerar och skapa ett underlag för hur styrningen kan bli effektivare i förhållande till regeringens innovationspolitiska mål.

I april samlade vi intresserade företag inom medicin och medicinteknik samt branschföreningar för att få en bild av vilka problem de ser i det nuvarande systemet. I maj genomförde vi en workshop med bland annat representanter från hälso- och sjukvården, statliga myndigheter, forskningsråd och forskningsinstitutioner samt en branschorganisation som representerade företagen.

Teamutveckling med kollektiv intelligens

Under hösten 2018 och vintern 2019 har ESV ingått i ett forskningsprojekt där vi prövade ett webbaserat verktyg för utveckling av team- och kunskapsbaserat arbete. Erfarenheterna var mycket positiva i de berörda teamen. Vi diskuterar nu hur en fortsättning ska se ut.

Utvecklingsgrupper för EU-revisionen

Inom revisionen av EU-medel arbetar vi i mindre utvecklingsgrupper som fokuserar på aktuella områden. Exempel på frågor som grupperna arbetat med är: Hur kan vi använda digitala verktyg för att få en effektivare revision av EU-medel? Hur kan vi integrera jämställdhet i våra granskningar? Grupperna har även forum för att diskutera utvalda revisionsstandarder.

Engagerade och kompetenta chefer och medarbetare: Hur gör ESV för att utveckla en god arbetsmiljö och delaktiga medarbetare?

Organisationskultur

Vårt arbete med organisationskulturen har utvecklats genom åren och fortsätter för fullt under 2019, med ambitionen att bli en utvecklingsinriktad myndighet i toppklass. Som en del av vårt arbete ser vi över vår kontorsmiljö, med nya arbetssätt och förutsättningar för en mer digital arbetsplats. Från början av 2020 får ESV mindre lokalyta (men på samma adress), vilket gör att vi måste tänka nytt. Det är nu klart att vi kommer att sitta i flexkontor med hemvister.

Vi har haft en bred förankringsprocess med mycket delaktighet från medarbetarna. Det har varit diskussioner på enhets- och avdelningsmöte både när det gäller den nya arbetsplatsen och kulturfrågorna. Cheferna ska vara förebilder i det här arbetet, men alla ansvarar för att vara med och forma den kultur vi vill ha. För att alla ska vara delaktiga har vi bland annat använt ett dialogverktyg som ger exempel på situationer som vi diskuterat utifrån den egna vardagen på arbetsplatsen.

En utmaning vi har identifierat, bland annat genom dialogverktyget, är att vi kan vara försiktiga och rädda för att göra fel. Vi behöver bli bättre på att våga prova nytt. Det är en förutsättning för att vi ska bli mer utvecklingsinriktade.

Det pågår även andra parallella aktiviteter som ska bidra till att utveckla vår organisationskultur. Ett arbete för att förbättra vårt agila arbetssätt har inletts inom IT. Under hösten fortsätter det arbetet med fokus på förbättringar inom ESV. Dessutom har vi ökat kunskapen om likabehandling under våren, med workshoppar

för alla medarbetare och chefer. Vi ska kunna analysera ESV som arbetsgivare utifrån ett mångfaldsperspektiv, för att få en ännu mer inkluderande kultur och skapa trovärdighet i de här frågorna. ESV ska vara och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare så att vi får tillgång till fler kompetenser och erfarenheter.

Strategisk kompetensförsörjning

När vi planerar vår verksamhet så är kompetens ett fokusområde. I den årliga verksamhetsplaneringen gör avdelningarna och enheterna kompetensanalyser. De ska svara på vilka förändringar som förväntas ske i verksamheten under året:

- Hur ser rekryteringsbehovet ut?
- Vilken kompetens behöver vi utveckla och vilka kompetensutvecklingsinsatser behöver vi satsa på för att klara uppdraget framåt?
- Hur ska kompetensutväxlingen gå till för dem som går i pension?

Analysen kopplas till den enskilda medarbetarens utvecklingsplan som är en del av medarbetarsamtalet. Det gör det möjligt att få en aktiv dialog om medarbetarens utveckling, kopplat till uppdraget. Den röda tråden mellan uppdrag och individuell utveckling gör att medarbetaren kan känna ett större ansvar för sin utveckling och för att nå sina mål, men även för att hålla sig anställningsbar. På så sätt får vi en röd tråd mellan mål, uppdrag och medarbetarens utveckling.

Attraktiv arbetsgivare

Att arbeta med vårt varumärke är viktigt. Det ska vara tydligt vad ESV kan erbjuda som arbetsgivare till både nya och befintliga medarbetare.

Vi har jobbat aktivt med våra rekryteringskanaler. Bland annat arbetar vi med film: vi har tagit fram både en generell film om att arbeta på ESV och kortare filmer för specifika tjänster. Tanken är att de som söker jobb hos oss ska få information om tjänsten från några av de medarbetare som de kan komma att få jobba med.

Vi arbetar digitalt med ett webbaserat rekryteringssystem i ansökningshanteringen. Det gör det lättare för chefer och medarbetare att vara delaktiga i rekryteringen och följa med i rekryteringsprocessen. Vi har också en transparent rekryteringsprocess där alla kan följa rekryteringarna på vår webbplats.

Vi använder kompetensbaserad rekrytering och alla kandidater som går till en andra intervju får göra ett webbaserat personlighetstest. HR följer upp varje test och återkopplar resultatet i samtal med kandidaterna. Ofta tar vi även arbetsprover, både för att visa på hur arbetsuppgifterna kan se ut och för att bedöma kandidaternas kompetens.

Medarbetarskap och ledarskap

ESV har under ett par år arbetat systematiskt med medarbetarskap och ledarskap. En myndighetsdag handlade om medarbetarskap. Där kom vi gemensamt fram till

att medarbetarskapet ska präglas av tillit, att vi lyssnar och ser varandra, och att vi hjälper till och tillsammans tar oss över hinder. För att uppnå det krävs ett ledarskap som är coachande, inkännande och tillgängligt. Medarbetarskapet, i sin tur, handlar om att alla medarbetare förstår sitt ansvar och bidrar till sin egen och andras arbetsmiljö. Vi är ju varandras arbetsmiljö.

Som en del i vår ledarutveckling har vi haft ett ledarskapsprogram där cheferna fick utbildning i grupputvecklingsprocesser, kommunikation, tillit och feedback. I vår har vi också gjort Farax 360 på alla chefer. Där får cheferna feedback från olika perspektiv: från medarbetare, kollegor, sin egen chef samt genom en självskattning. Metoden ska utveckla chefernas personliga ledarskap, samtidigt som vi kan se vad vi behöver utveckla i det övergripande ledarskapet.

En gång i månaden samlas alla chefer till ett chefsforum, där vi talar om arbetsgivar- och verksamhetsfrågor. Vid regelbundna enhetschefsluncher får cheferna själva lyfta frågor som är aktuella för stunden.

Dialog, tillit och samtal

ESV har ett samverkansavtal som främjar ett aktivt medarbetarskap. Vi samverkar där besluten fattas, alltså på alla nivåer i organisationen. Genom samverkan har vi tagit fram lönekriterier och en lönepolicy som medarbetare förstår. Det finns en röd tråd mellan medarbetarsamtalen och lönesamtalen och det är tydligt hur medarbetarna bidrar till verksamhetens mål genom goda resultat. Lönebildningsprocessen är därmed integrerad med våra övriga verksamhetsprocesser, inte minst för den löpande verksamheten och våra utvecklingsområden.

Cheferna ska vara tillgängliga för månadssamtal med varje medarbetare. Det gör det enklare att följa upp resultaten och att vara en coachande chef i vardagen.

Vi har uppföljningssamtal med nyanställda och avgångssamtal med de som slutar hos oss. Samtalen handlar om kultur, medarbetarskap och ledarskap. I sammanställningen av avgångssamtalen lyfts särskilt att det på ESV finns förutsättningar att skilja på arbetstid och fritid.

ESV har ett integrerat arbetsmiljöarbete som är en naturlig del av verksamheten. Vi gör medarbetarundersökningar och från och med i år regelbundna temperaturmätningar, med färre frågor, för att medarbetarna ska få snabbare återkoppling på resultaten. Tanken är att det ska fungera som ett dialogverktyg.

Vi gör en årlig sammanställning av allt arbetsmiljöarbete och summerar det tillsammans med det centrala facket. Även skyddsronen görs en gång per år.

ESV har ett nära samarbete med företagshälsovården och har avtal med Falck som är experter på krishantering. Till Falck kan medarbetarna vända sig i de flesta

frågor, såsom arbetsmiljö, juridik eller ekonomi. Frågorna behöver inte vara arbetsrelaterade.

Utveckling av rollen som statstjänsteman

Den statliga värdegrunden ingår i ESV:s introduktionsutbildning i ett pass om rollen som statlig tjänsteman. 2014 gjorde ESV en stor satsning på alla avdelningar om den statliga värdegrunden, med diskussioner utifrån olika dilemmasituationer. Satsningen hålls nu levande genom att vår chefsjurist varje månad publicerar dilemman på intranätet. De kan kommenteras av alla medarbetare och tas även upp regelbundet för diskussion på enheterna. ESV:s dilemman har spridits och använts av andra myndigheter, till exempel Statskontoret.

Digital arbetsplats

ESV vill erbjuda en digital arbetsplats som bidrar till en god arbetsmiljö. Det krävs för att vi ska vara en attraktiv arbetsgivare som kan behålla personal och har lätt att rekrytera. Arbetsplatsen ska bidra till en ökad flexibilitet och mobilitet på kontoret och vid arbetsresor. Medarbetarna ska helt enkelt kunna utföra sina grundläggande arbetsuppgifter på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Projektet ”Digital arbetsplats” startade i höstas och målet var att medarbetarna ska vara nöjda med den digitala arbetsplats som ESV erbjuder. Projektet landade i tre fokusområden:

- Ett mer mobilt och digitalt arbetssätt.
- Att externa möten ska fungera sömlöst.
- Att göra mobilen lika bra som datorn.

Vi ska höja kvaliteten på vårt interna it-stöd (det vill säga system och programvaror, hårdvara, information, support och utbildning) så att det motsvarar verksamhetens behov och medarbetarnas förväntningar. Parallellt ska även medarbetarnas digitala kompetens öka.

Kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet: Hur gör vi för att utföra vårt uppdrag med hög kvalitet och så enkelt och effektivt som möjligt?

Kundresor

På ESV har vi en nära relation med de flesta av våra målgrupper, som ju framför allt är andra myndigheter, regeringskansliet och EU-kommissionen. Vi fångar upp synpunkter och önskemål genom till exempel telefonsamtal, e-post och vid utbildningarna. Vi har ändå sett att vi behöver hämta in mer strukturerad och djupare information om användarnas behov, för att kunna utveckla vårt stöd.

Därför har vi inlett ett arbete med tjänstedesign, där vi till att börja gör två kundresor. Före sommaren jobbar vi med målgruppen *personer som arbetar med*

statlig redovisning och till hösten tar vi oss an myndighetshandläggare och budgetsamordnare i Regeringskansliet.

Tjänstedesign är en kvalitativ metod där man på djupet tar reda på vilka behov användarna eller kunderna har och utvecklar organisationens tjänster för att möta de behoven. Vill verkligen redovisningsekonomer på myndigheterna ha stöd via webbutbildningar och handledningar i pdf-format, eller föredrar de något helt annat? Snart hoppas vi ha svaret på den frågan.

Webbutbildningar

ESV har en stor utbildningsverksamhet där målgruppen framför allt är anställda på statliga myndigheter och i Regeringskansliet. De flesta arbetar på en ekonomiafdelning eller med styrning, planering och uppföljning. Sedan några år har vi ersatt ett antal fysiska utbildningar helt eller delvis med webbutbildningar.

För att det ska vara aktuellt att göra en webbutbildning (som ju ofta kostar en hel del att producera) har vi bestämt att följande ska vara uppfyllt:

- Ämnet berör en (tillräckligt) stor målgrupp.
- Ämnet passar att digitaliseras.
- Innehållet förväntas vara relevant en längre tid.

I flera fall kompletteras webbutbildningen med en fysisk utbildning. När det gäller komplicerade fakta, diskussioner och erfarenhetsutbyte är fortfarande det personliga mötet viktigt.

ESV:s webbutbildningar är kostnadsfria och finns på vår [webbplats](#). Vår absoluta ”storsäljare” är kursen ”Grunderna i statlig styrning”. Många myndigheter har lagt den på sitt intranät och som en introduktion för nyanställda. På 90 minuter får man kunskap om allt från den statliga värdegrunden till hur budgetprocessen går till. Utbildningen avslutas med ett test där du kan se om du har tagit till dig kunskaperna.

Hittills har vi haft extern hjälp för att ta fram webbutbildningarna, men nu börjar vi även göra enklare webbutbildningar internt. Även för interna ändamål har vi digitala lösningar, som filmer och korta webbutbildningar.

Effektiv rådgivning

ESV har en omfattande rådgivningsverksamhet. För att underlätta för våra målgrupper och förbättra kvaliteten i rådgivningen lanserade vi i mars den digitala tjänsten ”Fråga ESV”. Här får man snabbt och enkelt svar på vanliga frågor, men det går också att ställa en mer specifik och detaljerad fråga, och få svar från oss.

Fråga ESV ersätter våra tidigare kanaler för rådgivning, framför allt olika e-postbrevlådor. Genom den nya tjänsten kan vi fånga upp ofta återkommande frågor

och använda det för att utveckla vårt övriga stöd inom området. Fråga ESV ger oss också en bild av inom vilka områden som behovet av stöd är störst bland medarbetare och chefer på myndigheter och Regeringskansliet.

ESV-dagen

Förra året fyllde ESV 20 år. Lika många gånger har vi genomfört den så kallade ESV-dagen där 700–800 personer, främst från statsförvaltningen, samlas på en konferens i Stockholm. Syftet med ESV-dagen är att skapa en mötesplats där alla som arbetar med ekonomistyrning i staten kan träffas, knyta kontakter, utbyta erfarenheter och diskutera gemensamma utmaningar.

I år fokuserar vi på aktuella styrningsfrågor och olika utmaningar som statsförvaltningen står inför. Teman tidigare år har till exempel varit digitalisering och effektivisering. ESV-dagen har ett antal externa föreläsare från både den privata och offentliga sektorn, men bemannas förstås även av ESV:s egna medarbetare.

Hållbar, miljö- och klimatmedveten utveckling: Hur gör ESV för att bidra till att förbättra miljö och klimatet?

ESV är en relativt liten kontorsmyndighet och vårt miljö- och hållbarhetsarbete är anpassat utifrån de förutsättningarna. I vår miljöutredning har vi inte identifierat några aktiviteter med betydande direkt miljöpåverkan. I vår miljöpolicy poängterar vi dock att vi, där det är möjligt, ska beakta miljöaspekter i våra regeringsuppdrag, remisser och avgiftssamråd.

För den direkta miljöpåverkan har vi identifierat några områden med begränsad miljöpåverkan. Det gäller exempelvis miljökrav i anskaffningar, förbrukningsmaterial samt tjänsteresor och övriga transporter.